



INTEGRACJA JAKO KLUCZOWY WYZNACZNIK KONCEPCJI LOGISTYKI

Rafał Matwiejczuk

Uniwersytet Opolski
Wydział Ekonomiczny

Streszczenie: Logistyka, której immanentną cechą stanowi integracja przepływów i procesów, zajmuje ważne miejsce we współczesnym zarządzaniu. Celem artykułu jest przedstawienie najistotniejszych, zarządczych aspektów integracji, postrzeganej jako kluczowy wyznacznik koncepcji logistyki. Logistyka jako koncepcja zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji wpływa na efektywność i sukces przedsiębiorstwa, a także tworzenie jego przewagi konkurencyjnej. Wyznacznikiem sukcesu oraz podstawą tworzenia przewagi konkurencyjnej są efekty rynkowe i ekonomiczne osiągane przez przedsiębiorstwo. W dążeniach do osiągnięcia tych efektów istotną rolę pełni integracja przepływów i procesów, która w kontekście zarządczym dotyczy relacji celów i strategii logistyki z celami i całościową strategią przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: integracja, koncepcja logistyki, logistyka, przewaga konkurencyjna

DOI: 10.17512/znpcz.2017.2.08

Wprowadzenie

Logistyka, której immanentną cechą stanowi integracja przepływów i procesów, zajmuje ważne miejsce we współczesnym zarządzaniu. Świadczą o tym przede wszystkim coraz wyraźniejsze przejawy oddziaływania logistyki na zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem i jego poszczególnych podsystemach (Blaik 2009; Blaik i in. 2013).

Celem artykułu jest przedstawienie najważniejszych, zarządczych aspektów integracji, postrzeganej jako kluczowy wyznacznik koncepcji logistyki. Współczesna logistyka stanowi koncepcję zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji, zarówno w ramach przedsiębiorstwa, jak i całego łańcucha dostaw. Tak rozumiana logistyka coraz częściej postrzegana jest jako determinanta osiągania oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwo, wpływających na wzrost szeroko rozumianej efektywności, a także stanowiących wyznacznik sukcesu oraz podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (szerzej zob.: Blaik 2010; Matwiejczuk 2014a).

W dążeniach do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych istotne znaczenie ma integracja przepływów i procesów, będąca kluczowym wyznacznikiem koncepcji logistyki w zarządzaniu. W kontekście zarządczym integracja ta dotyczy przede wszystkim relacji celów logistyki z celami przedsiębiorstwa oraz strategii logistycznych ze strategią przedsiębiorstwa.

Oddziaływanie koncepcji logistyki na zarządzanie przedsiębiorstwem

Koncepcja logistyki stale się rozwija. W ogólnym ujęciu można wyróżnić cztery zasadnicze fazy w rozwoju koncepcji logistyki, które – w umowny sposób – określane są mianem kolejnych koncepcji logistyki (Blaik i in. 2013):

- Faza I – logistyka jako funkcja operacyjnego zarządzania zadaniami i czynnościami logistycznymi (pierwsza koncepcja logistyki);
- Faza II – logistyka jako funkcja strategicznego zarządzania procesami i potencjałami logistycznymi (druga koncepcja logistyki);
- Faza III – logistyka jako zintegrowane zarządzanie przepływami materiałów, towarów i informacji w skali przedsiębiorstwa (trzecia koncepcja logistyki);
- Faza IV – logistyka jako zintegrowane zarządzanie przepływami materiałów, towarów i informacji w skali łańcucha dostaw (czwarta koncepcja logistyki).

Wyniki badań prowadzonych w skali światowej wskazują, że wraz z rozwojem koncepcji logistyki wzrasta jej znaczenie w szeroko rozumianym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dotyczy to w szczególności tzw. potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa, tj. zasobów, zdolności i kompetencji, będących podstawą osiągania oczekiwanych efektów rynkowych (zadowolenie klientów, lojalność klientów, udział w rynku) i ekonomicznych (zysk, rentowność, zwrot z kapitału) przez przedsiębiorstwo. Efekty te z jednej strony oddziałują na zmiany w systemie i podsystemach zarządzania przedsiębiorstwem, a z drugiej stanowią wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa oraz podstawę tworzenia jego przewagi konkurencyjnej (szerzej zob.: Blaik i in. 2013; Matwiejczuk 2014a).

Koncepcja logistyki może oddziaływać przede wszystkim na następujące „elementy” (podsystemy) systemu zarządzania w przedsiębiorstwie (Blaik 2009):

- cele przedsiębiorstwa,
- strategię przedsiębiorstwa,
- instrumentarium realizacji strategii,
- organizację,
- kierowanie personelem,
- ocenę i kontrolę wyników.

Szczególne znaczenie w kontekście oddziaływania koncepcji logistyki na system zarządzania przedsiębiorstwem posiada integracja celów logistyki z celami przedsiębiorstwa, a także integracja strategii logistycznych ze strategią przedsiębiorstwa.

Integracja celów logistyki z celami przedsiębiorstwa w kontekście koncepcji logistyki

Dążenia przedsiębiorstw do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych wiążą się z wyznaczanymi przez przedsiębiorstwo celami.

Rola celów logistyki w kształtowaniu celów przedsiębiorstwa, a także w kształtowaniu i rozwoju procesów decyzyjnych w skali całego przedsiębiorstwa stale rośnie. Cele logistyki coraz częściej są uwzględniane przy podejmowaniu strategicznych decyzji dotyczących całokształtu działalności przedsiębiorstwa, a czę-

stokroć bezpośrednio wpływają na podejmowanie decyzji na poziomie całego przedsiębiorstwa (Matwiejczuk 2013).

Rezultaty badań przeprowadzonych przez Katedrę Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego¹ wskazały, że najważniejszym celem logistyki (zdaniem menedżerów przedsiębiorstw uczestniczących w badaniach) jest realizacja sprawnych przepływów dostosowanych do oczekiwań klientów. Z jednej strony – sprawność przepływów materiałów, towarów i informacji zabezpiecza tworzenie wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Z drugiej strony – uwzględnianie potrzeb i oczekiwań klientów wiąże się z dążeniem do tworzenia i dostarczania wartości (produktów i świadczeń) zgodnych z ich preferencjami i wymaganiami.

Wśród kolejnych celów logistyki, istotnych z perspektywy koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, wskazano (Matwiejczuk 2014b):

- kształtowanie optymalnej struktury kosztów logistycznych,
- minimalizację kosztów przepływów towarów i informacji w przedsiębiorstwie i/lub łańcuchu dostaw,
- wspieranie osiągania celów rynkowych przedsiębiorstwa,
- skrócenie cyklu „zamówienie – dostawa”,
- wspieranie rozwoju działalności przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej/globalnej.

Integracja strategii logistycznych ze strategią przedsiębiorstwa w kontekście koncepcji logistyki

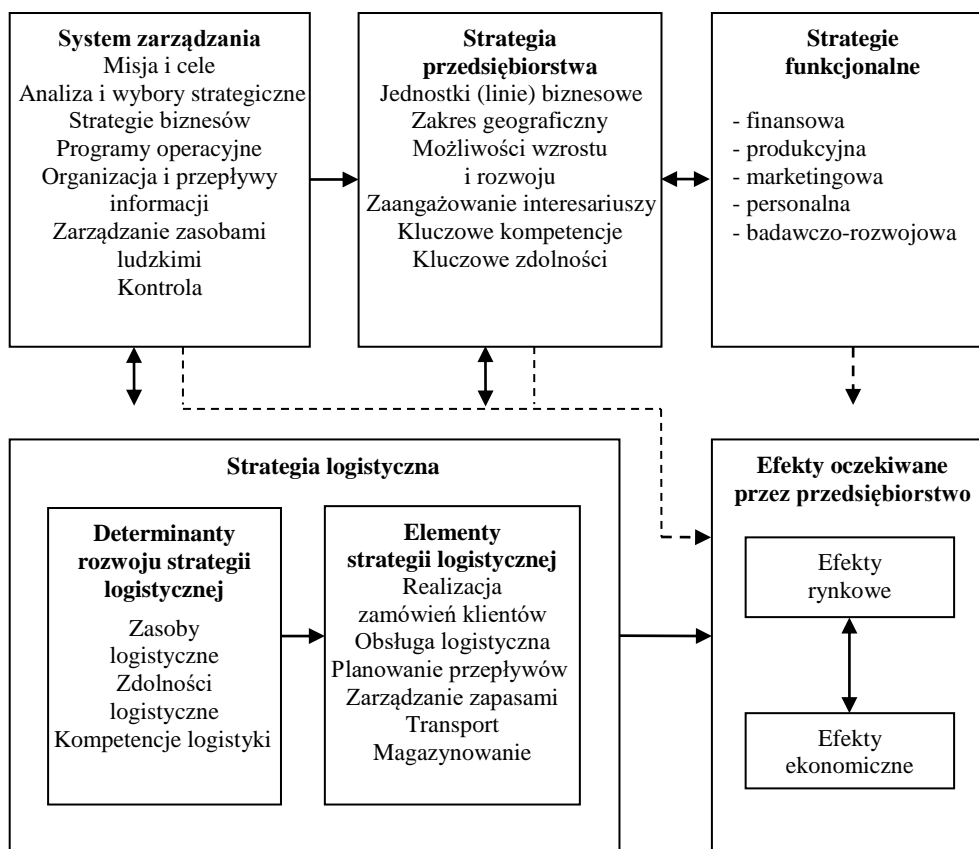
Obok integracji celów logistyki z celami przedsiębiorstwa w dążeniach przedsiębiorstw do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych ważne znaczenie posiada integracja strategii logistycznych ze strategią przedsiębiorstwa.

Podobnie jak w przypadku celów logistyki, tak i w odniesieniu do strategii logistycznych można zauważyć ich wzrastającą rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w tym w kształtowaniu i rozwoju strategii przedsiębiorstwa oraz jego poszczególnych biznesów (por.: Witkowski 2010; Swink, Johnson, Quinn 2012).

Dowartościowanie strategicznych aspektów logistyki wyraża się m.in. w coraz częściej zauważalnym odchodzeniu od funkcjonalnego ujmowania strategii logistycznej (postrzeganej jako strategia funkcjonalna, „wspierająca” jedynie strategię przedsiębiorstwa) w kierunku coraz szerszego „włączania” elementów koncepcji logistyki w proces kształtowania i rozwoju całościowej strategii przedsiębiorstwa, formułowanej m.in. w kategoriach potrzeb i oczekiwań klientów. Rdzeń tak postrzeganej strategii stanowią dążenia przedsiębiorstw do zapewnienia wymaganego przez klienta poziomu obsługi, terminowości dostaw, niezawodności dostaw itp. przede wszystkim poprzez wykorzystanie potencjałów sukcesu (zasobów, zdolności i kompetencji) związanych ze sferą logistyki. Strategia logistyczna, opierająca

¹ Projekt badawczy Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego pt. *Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami*, realizowany w latach 2009-2011 przez zespół w składzie: P. Blaik (kierownik projektu), A. Bruska, S. Kauf, R. Matwiejczuk. Szczegółową charakterystykę koncepcji badań oraz osiągniętych wyników przedstawiono w (Blaik i in. 2013).

się na aktywnym zaangażowaniu logistycznych potencjałów sukcesu w realizację wyznaczonych celów może stanowić istotną determinantę zmian w systemie i podsystemach zarządzania przedsiębiorstwem, a także determinantę osiągania oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo (szerzej zob.: Matwiejczuk 2012) (Rysunek 1).



Rysunek 1. Oddziaływanie strategii logistycznej na zmiany w zarządzaniu i efekty przedsiębiorstwa

Źródło: (Matwiejczuk 2012, s. 31)

Na wzrost strategicznego znaczenia logistyki, przejawiającego się m.in. w możliwościach jej oddziaływania na system zarządzania w przedsiębiorstwie, wskazuje E. Gołębska, której zdaniem logistyka jako kluczowy element strategii przedsiębiorstwa może przyczyniać się m.in. do (Gołębska 2009, s. 59):

- różnicowania świadczeń logistycznych, opierającego się na zaangażowaniu posiadanych zasobów i zdolności logistycznych w formułowaniu i rozwoju strategii dyferencjacji oferty logistycznej przedsiębiorstwa;
- rozwoju innowacji zapewniających stały wzrost wartości i korzyści dostarczanych klientom;

- nawiązywania aliansów zawieranych pomiędzy przedsiębiorstwami łańcucha dostaw, umożliwiających wzbogacenie oferty logistycznej poprzez współpracę w zakresie zaopatrzenia, gospodarowania zapasami, planowania produkcji, dystrybucji, obsługi klienta;
- pozyskiwania nowych klientów i wchodzenia na nowe rynki.

Również wyniki badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego wskazują, że strategia logistyczna jest współcześnie nie tylko uwzględniana w formułowaniu strategii przedsiębiorstwa, lecz również coraz częściej jest postrzegana jako podstawa rozwoju (rdzeń) strategii przedsiębiorstwa i jego biznesów.

W szczególności, zdaniem prawie połowy (49,5%) przedsiębiorstw biorących udział w badaniach Katedry Logistyki i Marketingu, strategia logistyczna jest uwzględniana przy formułowaniu całościowej strategii przedsiębiorstwa. Z kolei zdaniem 25,2% badanych przedsiębiorstw strategia logistyczna wpływa na formułowanie strategii przedsiębiorstwa, w opinii 2,7% przedsiębiorstw od strategii logistycznej zależy strategia całego przedsiębiorstwa, a zdaniem 8,1% przedsiębiorstw strategia logistyczna jest formułowana na poziomie korporacji i trudno określić jej wpływ na cele i decyzje całego przedsiębiorstwa. Jedynie w opinii 14,4% przedsiębiorstw strategia logistyczna nie ma wpływu na strategię przedsiębiorstwa (szerzej zob.: Matwiejczuk 2013).

Integracja logistyki i zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście orientacji stanowiących podstawę kształtowania i rozwoju strategii logistycznych

Istotną rolę w procesie kształtowania i rozwoju strategii logistycznej pełni przyjęta przez przedsiębiorstwo orientacja. D. Bowersox i P. Daugherty, bazując na wynikach przeprowadzonych badań empirycznych, zdefiniowali trzy orientacje stanowiące podstawę kształtowania i rozwoju strategii logistycznej (zob.: Bowersox, Daugherty 1987, s. 51-53):

- orientację procesową,
- orientację rynkową,
- orientację informacyjną.

Ważniejsze kierunki badań dotyczących wymienionych wyżej trzech orientacji przedstawione zostały w *Tabeli 1*.

W ramach orientacji procesowej wszystkie procesy i czynności logistyczne postrzegane są jako elementy systemu tworzenia wartości dodanej w kontekście całościowego zarządzania przedsiębiorstwem. Strategia logistyczna obejmuje przede wszystkim maksymalizację efektywności poszczególnych procesów i czynności realizowanych w sferze zakupów, wytwarzania, harmonogramowania dostaw i fizycznej dystrybucji.

Tabela 1. Przegląd ważniejszych badań dotyczących orientacji w rozwoju strategii logistycznych

Autorzy (rok)	Metody badawcze (liczba przedsiębiorstw)	Cel i wyniki badań
D. Bowersox, P. Daugherty (1987)	Wywiady ustrukturyzowane (16 przedsiębiorstw z listy <i>Fortune 500</i>)	<i>Cel:</i> Rozpoznanie orientacji stanowiących bazę dla formułowania i rozwoju strategii logistycznych <i>Wyniki:</i> Zdefiniowanie założeń trzech orientacji: procesowej, rynkowej i informacyjnej (PRI)
D. Bowersox, P. Daugherty, C. Dröge, D. Rogers, D. Wardlow (1989)	Ankiety elektroniczne (375 przedsiębiorstw)	<i>Cel:</i> Empiryczna weryfikacja założeń orientacji PRI <i>Wyniki:</i> Potwierdzenie zasadności założeń orientacji PRI dla rozwoju strategii logistycznej
M. McGinnis, J. Kohn (1990)	Ankiety elektroniczne, analiza skupień, analiza czynnikowa, ANOVA (222 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Rozpoznanie przesłanek i możliwości empirycznej weryfikacji strategii logistycznych stosowanych przez przedsiębiorstwa <i>Wyniki:</i> Zdefiniowanie założeń czterech bazowych strategii logistycznych – intensywnej, zintegrowanej, niezintegrowanej, nieefektywnej
M. McGinnis, J. Kohn (1993)	Ankiety elektroniczne, analiza skupień, analiza czynnikowa, ANOVA (59 przedsiębiorstw)	<i>Cel:</i> Empiryczna weryfikacja orientacji PRI <i>Wyniki:</i> Potwierdzenie zasadności stosowania orientacji procesowej i rynkowej; identyfikacja trzech substrategii: intensywnej, zrównoważonej i zróżnicowanej
S. Clinton, D. Closs (1997)	Ankiety elektroniczne, analiza czynnikowa, MANOVA (103 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Empiryczna ocena orientacji PRI <i>Wyniki:</i> Potwierdzenie zasadności założeń orientacji PRI oraz ich wzajemnych związków
J. Kohn, M. McGinnis (1997)	Ankiety elektroniczne, analiza czynnikowa, ANOVA (94 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Pogłębiona ocena orientacji PRI <i>Wyniki:</i> Możliwości integracji orientacji rynkowej i informacyjnej; potwierdzenie kluczowej roli otoczenia konkurencyjnego dla rozwoju strategii logistycznej
	Ankiety elektroniczne, analiza skupień, analiza czynnikowa, ANOVA (94 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Identyfikacja relacji między orientacjami PRI oraz wpływu priorytetów logistyki na formułowanie strategii logistycznych <i>Wyniki:</i> Korzyści integracji orientacji PRI przejawiające się w rozwoju tzw. rdzennych strategii logistycznych
M. McGinnis, J. Kohn (2002)	Ankiety elektroniczne, analiza czynnikowa, regresja wielokrotna (172 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Rozpoznanie relacji między orientacjami PRI a efektywnością logistyki <i>Wyniki:</i> Potwierdzenie wzajemnych zależności między orientacjami PRI, w tym kluczowego znaczenia orientacji informacyjnej w rozwoju orientacji procesowej i rynkowej
C. Autry, Z. Zacharia, Ch. Lamb (2008)	Ankiety elektroniczne, analiza skupień, analiza czynnikowa, ANOVA (254 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Pogłębiona ocena orientacji PRI <i>Wyniki:</i> Identyfikacja dwóch wiodących strategii logistycznych: funkcjonalnej oraz zorientowanej zewnętrznie

Źródło: (Matwiejczuk 2012, s. 30)

Druga z wyróżnionych orientacji, tj. orientacja rynkowa, zakłada dążenie przedsiębiorstwa do osiągnięcia wielowymiarowych efektów synergicznych, głównie dzięki skoordynowanej realizacji procesów i czynności logistycznych w sferze dystrybucji fizycznej, dotyczących różnych jednostek biznesu. Rdzeniem strategii logistycznej jest przede wszystkim szeroko rozumiana obsługa klienta, z jednej strony integrująca aspekty logistyczne, marketingowe, finansowe i jakościowe, a z drugiej strony postrzegana jako podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Wreszcie, w ramach trzeciej z wymienionych orientacji, tj. orientacji informacyjnej, zakłada się, że procesy i czynności logistyczne wymagają przede wszystkim integracji i koordynacji w kontekście zarządzania całym łańcuchem dostaw. Orientacja ta stanowi podstawę dla rozwoju współpracy między przedsiębiorstwami łańcucha dostaw, bazującej na zintegrowanym zarządzaniu przepływami materiałów, towarów i informacji (szerzej zob.: Bowersox, Daugherty 1987, s. 51-53).

Podsumowanie oraz kierunki dalszych badań

Integracja celów logistyki i celów przedsiębiorstwa, a także integracja strategii logistycznych i strategii przedsiębiorstwa świadczy przede wszystkim o postępującym dowartościowywaniu potencjałów (możliwości) logistyki w zakresie koordynacji oraz zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji w skali przedsiębiorstwa i całego łańcucha dostaw. Integracja i koordynacja przepływów rzutuje przy tym nie tylko na ich efektywność i sprawność (tworzenie wartości dodanej dla przedsiębiorstwa), lecz również na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów (tworzenie wartości dodanej dla klienta).

Oprócz integracji celów i strategii ważnym wyznacznikiem koncepcji logistyki jest również integracja instrumentów logistyki z szeroko rozumianymi instrumentami operacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, w tym w szczególności z instrumentami realizacji programów operacyjnych. Dalsze, pogłębione badania w tym zakresie mogą przyczynić się przede wszystkim do bardziej precyzyjnej operacjonalizacji strategii logistycznych, przejawiającej się w tworzeniu i wdrażaniu programów operacyjnych uwzględniających m.in. wspomnianą integrację instrumentów logistyki i instrumentów operacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Literatura

1. Blaik P. (2009), *Nowoczesna koncepcja logistyki jako systemowa determinanta zarządzania przedsiębiorstwem*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, nr 5, s. 2-9.
2. Blaik P. (2010), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.
3. Blaik P., Bruska A., Kauf S., Matwiejczuk R. (2013), *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*, PWE, Warszawa.
4. Bowersox D.J., Daugherty P.J. (1987), *Emerging Patterns of Logistical Organization*, „Journal of Business Logistics”, Vol. 8, No. 1, s. 46-60.
5. Gołemska E. (2009), *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa.
6. Matwiejczuk R. (2012), *Strategia logistyczna jako determinanta zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, s. 28-32.

7. Matwiejczuk R. (2013), *Kompetencje logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Brzóska J., Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań*, TNOiK O. w Katowicach, Katowice, s. 335-344.
8. Matwiejczuk R. (2014a), *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
9. Matwiejczuk R. (2014b), *Koncepcja logistyki jako determinanta zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 73, s. 409-420.
10. Swink M.L., Johnson R.R., Quinn F.J. (2012), *9th Annual Global Supply Chain Survey: Leaders Making the Most of Visibility, Flexibility, and Analytics*, „Supply Chain Management Review”, Vol. 16, No. 2, s. 28-37.
11. Witkowski J. (2010), *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa.

INTEGRATION AS A KEY FEATURE OF LOGISTICS CONCEPT

Abstract: Logistics, which an inherent feature is the integration of flows and processes, plays an important role in contemporary management. The aim of the article is to present the most important, managerial aspects of integration, seen as a key feature of logistics concept. Logistics as a concept of materials, goods and information flow management influences business performance and success, as well as business competitive advantage creation. The symptom of business success and the basis for business competitive advantage creation are market and economic outcomes achieved by the firm. In pursuit of these outcomes achievement an important role is assigned to flows and processes integration, which – in the management context – concerns the relationships of logistics goals and strategies with business goals and overall business strategy.

Keywords: integration, logistics concept, logistics, competitive advantage